

REFORMASI BIROKRASI DI PEMERINTAH KOTA SAMARINDA (Studi Kasus Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda)

Jacky Anugrah Putra¹, Achmad Djumlani², Enos Paselle³

Abstract

The purpose of this study is to describe and analyze the impact of Bureacracy Reforms in Samarinda City Government, especially in the Regional Employment Board of Samarinda. This research is descriptive qualitative, which gives an overview of empirical reality behind the phenomenon of bureaucracy reform in depth, detailed, and thorough. The data presented in this study are primary and secondary data, the data obtained directly from the field or place of research and official documents, notes, diaries, newsletters, magazines, journals, articles, print media and electronic media such as the internet. The data analysis of this study uses qualitative data to go directly spaciousness to the interview, observation, and documentation. From the results of analysis showed that the Administrative Reforms in Samarinda City Government Offices especially in the Regional Employment Board of Samarinda have a positive impact on the improvement of the performance of employees in the office environment.

Keywords: *Bureacracy Reforms, Performance Increasement*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis dampak Reformasi Birokrasi di Pemerintah Kota Samarinda khususnya di Kantor Badan kepegawaian Daerah kota Samarinda. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yaitu memberi gambaran realita empirik di balik fenomena Reformasi Birokrasi secara mendalam, rinci, dan tuntas. Data yang disajikan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder, yaitu data yang diperoleh langsung dari lapangan atau tempat penelitian dan dari dokumen-dokumen resmi, note, buku harian, buletin, majalah, artikel, media cetak dan

¹ Mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman

² Dosen Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman

³ Dosen Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman

media elektronik seperti internet. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan data kualitatif dengan terjun langsung kelapangan untuk wawancara, pengamatan, dan dokumentasi. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa Reformasi Birokrasi di Pemerintah Kota Samarinda khususnya di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda memberikan dampak yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan kantor tersebut.

Kata Kunci: *Reformasi Birokrasi, Peningkatan Kinerja*

Pendahuluan

Reformasi birokrasi adalah kancan dan wahana untuk optimalisasi perubahan penyelenggaraan pemerintah yang saat ini terkesan lamban, berbelit-belit, tidak kompeten, serta koruptif (Meliana : 2011).

Perbaikan tata kelola pemerintahan melalui program reformasi birokrasi telah memasuki tahap kedua. Salah satu area perubahan reformasi yang cukup penting untuk ditingkatkan adalah pelayanan publik, terutama di era otonomi daerah saat ini yang memberikan kesempatan kepada daerah untuk berinovasi, berkreasi, dan menciptakan model terbaik demi pencapaian peningkatan kualitas kepada masyarakat (Meiliana : 2011)

Pembangunan birokrasi yang kuat merupakan elemen penting untuk menjaga agar kelangsungan pembangunan tetap berkelanjutan. Untuk itu, reformasi birokrasi akan dilaksanakan diseluruh kementerian/lembaga untuk selanjutnya diteruskan ke pemerintah daerah. Selanjutnya dalam penyusunan perencanaan dan anggaran, akan ditetapkan sistem anggaran berbasis kinerja secara menyeluruh. Reformasi ini diharapkan dapat membuahkan hasil yang positif khususnya dalam perbaikan kualitas pelayanan publik, efektivitas dan akuntabilitas kegiatan kementerian/lembaga dan penanggulangan korupsi.

Secara mendasar reformasi birokrasi akan menyebabkan terjadinya perubahan dalam tubuh organisasi, dan perubahan tersebut harus mampu diadaptasi oleh seluruh aparatur yang ada. Terlebih adanya program *quick wins* yang menuntut adanya kecepatan dalam pengaruh, hasil, dan dampak dari reformasi birokrasi yang dilaksanakan. Perubahan dalam organisasi menurut Rhendal Kasali (2007), ada 2 (dua) jenis yaitu dapat berupa, (1) perubahan operasional yaitu perubahan-perubahan kecil yang bersifat parsial dan umumnya tidak memberikan dampak yang begitu luas bagi unit-unit lain dalam organisasi, (2) perubahan strategis, yang berdampak luas dan memerlukan koordinasi dan dukungan dari unit-unit terkait, atau bahkan seluruh komponen organisasi (Meiliana: 2011)

Reformasi birokrasi dibidang kepegawaian yang dilaksanakan melalui transformasi sistem Manajemen Sumber daya Manusia Pegawai Negeri Sipil berbasis kompetensi dalam system kepegawaian adalah merupakan paradigma yang memberi arah bagi upaya pemberdayaan SDM - PNS didalam rangka

mewujudkan PNS yang profesional, bertanggungjawab, jujur dan adil, sebagaimana diamanatkan dalam pasal 12 Undang - undang Nomor 43 tahun 1999 (Ashari : 2010)

Secara umum penilaian tentang progress perubahan setting birokrasi belum menunjukkan pencapaian yang memuaskan. Berbagai penilaian dari survey lembaga – lembaga independen memberikan bukti kuat tentang persepsi publik yang rendah tentang kinerja birokrasi pasca otonomi daerah. Stereotipe tentang korupsi, kolusi, dan nepotisme tetap menjadi cacat bawaan yang membayangi segala aktivitas pemerintah daerah dalam menata mesin pemerintahannya (Prianto : 2012).

Agenda- agenda besar reformasi birokrasi secara nasional dalam berbagai paket kebijakan seperti bergerak tidak linear dengan semangat reformasi birokrasi oleh pemerintah daerah. Lemahnya control public dalam memberikan pengawasan terhadap kinerja birokrasi semakin membuat arah reformasi birokrasi di daerah mengalami disorientasi makna (Prianto : 2012).

Salah satu produk reformasi birokrasi yang banyak mendapat sorotan yang luas dari publik adalah kinerja organisasi pelayanan terpadu satu pintu (PTSP). Gagasan dan praktek dari one-stop services (OSS) ini dihadirkan sebagai upaya untuk meretas belitan dari panjangnya mata rantai birokrasi dalam menyediakan layanan, terutama layanan yang terkait dengan perizinan investasi. Ikhtiar untuk mengintegrasikan berbagai jenis pelayanan publik yang terkait pada suatu unit yang berdiri sendiri merupakan implementasi dari Permendagri No.24 Tahun 2006 tentang Pedoman Pendirian Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelayanan Perizinan Terpadu di Daerah. Layanan terpadu satu pintu merupakan kegiatan penyelenggaraan perizinan dan non perizinan yang proses pengelolaannya dimulai dari tahap permohonan sampai ketahap terbitnya dokumen dilakukan pada satu tempat. Tujuan pokok yang ingin diperoleh guna memberikan akses yang lebih luas kepada masyarakat untuk memperoleh layanan publik secara transparan baik dari sisi waktu, biaya, persyaratan maupun prosedur yang harus ditempuh (Jasin dkk,2007).

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Samarinda sebagai bagian dari tata kelola Pemerintahan Kota Samarinda memiliki wewenang dalam manajemen.

Teori Birokrasi

Sebagian besar masyarakat beranggapan bahwa setiap organisasi dijalankan oleh birokrasi, karena di dalam setiap organisasi pasti ada sekelompok individu yang bekerja sama, adanya job desk yang jelas, hirarki, sosialisasi fungsi, disiplin kerja, serta koordinasi yang dijalankan dengan baik dan benar.

Dalam terminologi birokrasi pemerintah terdapat dua suku kata birokrasi dan pemerintah, yang masing-masing mempunyai arti yang hampir sama, bahkan Edi Setiadi (2001) berpendapat bahwa birokrasi sama dengan pemerintah (administrasi Negara secara umum). Namun di sisi lain, birokrasi itu juga bisa berupa institusi pemerintah maupun swasta. Oleh sebab itu, pembahasan dalam makalah ini lebih ditekankan pada birokrasi pemerintah.

Diakui ada beberapa perbedaan pandangan para ahli dalam mendefinisikan dan mengartikan terhadap birokrasi karna pemahaman terhadap birokrasi secara umum belum baku, seperti di katakan Charles Palidano (2002), *Bureaucracy means different things to different people in time and space*, artinya bahwa birokrasi diartikan berbeda apabila dipandang oleh orang yang berbeda dalam kondisi waktu dan tempat yang berbeda. Weber (Haryoso S,2002) berpendapat birokrasi adalah sebagai suatu sistem otoritas yang ditetapkan secara rasional oleh beberapa peraturan, artinya birokrasi adalah untuk mengorganisasi secara teratur pekerjaan yang dilakukan oleh banyak orang, menurut Weber berbeda dan bertolak belakang bahwa birokrasi adalah aspek penting di dalam suatu organisasi ialah pengenalan dan penggunaan wewenang (authority). Menurut Weber apakah wewenang itu? Dari mana sumber wewenang tersebut? Jawabannya ada di dalam “*ideal types*” menurut Gouldner “three of patern bureaucracy” menurut Weber “three types authority”. Sebagai Ideal-Was yang dicatat Gouldner (Heady & Stokers, 1992) tiga sumber wewenang mencakup : (1) *legal*, (2) *traditional*, and (3) *charismatic*. Menurut Min (1994) adalah *postulated authority types of legitimate authority* : (1) *rational-legal authority*; (2) *traditional authority*; (3) *charismatic authority*.

Reformasi Birokrasi dalam penelitian ini adalah tindakan yang dilakukan pememrintah dalam memperbaiki sistim yang meliputi penataan kelembagaan dan penyederhanaan ketatalaksanaan, peningkatan kapasitas SDM aparatur, pencegahan dan pemberantasan KKN.

Birokrasi Pelayanan Publik

Menurut Frederickson (1980) keadilan sosial merupakan salah satu fungsi dari administrasi negara baru yang dimana pemerintah memberikan kepada masyarakat apa yang semestinya menjadi hak mereka. Pada hakekatnya pelayanan publik yang adil adalah untuk memberikan hak-hak dasar publik baik hak untuk mendapat pendidikan, persamaan dimata hukum, hak ekonomi serta hak dalam berpolitik dan sebagainya untuk kesejahteraan masyarakat luas dengan tidak membedakan satu sama lain baik suku, agama, ras, dan budaya. Dalam bukunya *New Public Administration*, Fredickson (1994) ada dua prinsip yang dikemukakan yang mendasari keadilan di dalam birokrasi pemerintahan, yang pertama setiap individu memiliki hak yang sama; kesenjangan pasti ada dalam bentuk apapun tetapi hak dan kewajiban harus tetap sama untuk setiap individu, kelompok dan masyarakat. Rawls (1971) mengemukakan pandangan *utilitarian* tentang kesamaan kesejahteraan dan mengusulkan sebuah bentuk keadilan yang memasukan unsur “*kejujuran*”, sedangkan ada satu pandangan menurut Parsons

(2001) ada pandangan yang berbeda yang dapat diterima apabila kesenjangan ekonomi dan sosial dapat memberikan keuntungan yang maksimal bagi yang kurang beruntung, Rawls menginginkan keadilan memberikan hasil dan juga kesempatan yang sama atau lebih dikenal dengan keadilan distributif yang berarti keadilan yang terbagi secara adil tanpa ada perbedaan. Yang kedua setiap individu yang memiliki keahlian yang sama harus mendapatkan kesempatan yang sama dan hasil yang sama; pendapat ini seharusnya menjadi dasar bagi birokrasi dalam memberikan pelayanan publik. Pendapat Nozick berbeda dengan Rawls tentang keadilan dan menurut Nozick keadilan seharusnya memberikan hasil yang adil, memberikan apa yang seharusnya menjadi hak individu atau masyarakat bukan pembagian yang adil. Jika pemerintah atau organisasi tidak memberikan hak dasar individu atau masyarakat maka tidak akan terwujud namanya keadilan. Jika kebutuhan masyarakat belum tercapai atau belum diberikan hak umum individu dan masyarakat maka pelayanan publik belum dapat dikatakan adil.

Setiap individu dapat berkata adil tetapi belum tentu adil bagi individu lain, tidak adil jika individu atau kawasan lain mendapatkan kelebihan dan pelayanan yang baik sedangkan individu atau kawasan lainnya mendapatkan kekurangan bahkan sampai tidak terlayani. Walaupun menyadari ada individu atau kawasan lain lebih memiliki potensi, jadi disini diperlukan adanya koordinasi dan kerjasama antar individu dan kawasan yang dikoordinir oleh pemerintah yang berwenang untuk saling membantu agar semua individu dan kawasan dapat merasakan kesejahteraan.

Keadilan sosial menurut Rawls adalah bahwa penderitaan beberapa individu tidak bisa dibandingkan dengan beberapa individu yang bahagia, dengan kata lain tidak ada namanya kebahagiaan suatu kelompok dapat juga dinikmati oleh individu lain meskipun kelompok tersebut membagi kebahagiaan tersebut. Hal ini karena tolak ukur kebahagiaan masing-masing individu subjektif dan individualistik, jadi sangat sulit untuk menyamaratakan bagi setiap individu karena sulit untuk diukur.

Fredrickson (1994) mengatakan keadilan sosial merupakan salah satu fungsi dari administrasi negara baru, yang dimana para birokrat dan elit politik harus memberikan kepada masyarakat apa yang seharusnya menjadi hak umum mereka. Pelayanan masyarakat pada hakekatnya adalah untuk memberikan hak kepada publik atau masyarakat dengan tidak membeda-bedakan satu dengan yang lainnya.

Meyer (2002) menyarankan agar keadilan pelayanan publik berdasarkan pada 5 faktor pokok, yaitu:

1. Kebebasan yang sama bagi semua; faktor ini merupakan perpaduan persyaratan kesamaan dan ketidaksamaan, kesempatan yang sama untuk semua, tapi tetap harus diperhatikan secara seksama bahwa dengan adanya ketidaksamaan dalam setiap kesempatan berada di lingkup yang lebih luas.
2. Partisipasi; faktor ini juga merupakan perpaduan dari kesamaan dan ketidaksamaan; contohnya, sama-sama memiliki kesempatan yang sama untuk turut serta berpartisipasi, yang dimana dalam penerapannya harus dilaksanakan berdasarkan kebijakan individu.

3. Kebutuhan dan hak-hak dasar; kesetaraan, persamaan dalam jaminan sosial, mempunyai kesempatan yang sama dalam mendapatkan pendidikan, hak asasi dan hak yang sama dalam berpolitik.
4. Keadilan dalam kewajiban; mewajibkan kepada setiap individu untuk bertanggung jawab memberikan sumbangsih dan turut berpartisipasi di dalam kegiatan meningkatkan kesejahteraan bagi masyarakat secara menyeluruh dan sesama masyarakat sesuai dengan porsi mereka.
5. Produksi; keadilan di dalam ketidaksetaraan, dimana ketidaksetaraan adalah suatu hal yang kondusif bagi keseluruhan sistem produksi dan hal yang bisa dianggap benar karena memberikan keuntungan untuk seluruh masyarakat termasuk yang tidak mendapat keuntungan sekalipun.

Kerangka Pemikiran

Reformasi birokrasi merupakan salah satu bagian dari kegiatan reformasi politik yang menjadi tuntutan masyarakat pada tahun 1998/1999 bersamaan dengan runtuhnya pemerintahan Orde Baru, tujuan dari munculnya reformasi birokrasi adalah untuk mewujudkan netralitas birokrasi di dalam segala aspek termasuk pelayanan publik sehingga birokrasi bisa berjalan dengan secara berkesinambungan terlepas dari siapa yang berkuasa pada saat itu atau tidak tergantung kepada penguasa tertentu.

Reformasi birokrasi adalah kancah dan wahana untuk optimalisasi perubahan penyelenggaraan pemerintah yang saat ini terkesan lamban, berbelit - belit, tidak kompeten, serta koruptif.

Dengan cara ini diharapkan profesionalisme birokrasi di dalam menjalankan misi dan visi instansinya masing-masing dan dimana pada akhirnya terciptanya kepuasan masyarakat terhadap kinerja para aparatur pemerintahan.

Badan Kepegawaian Daerah khususnya adalah merupakan unit kerja pemerintah yang mengatur dan mengurus aparatur pemerintah di daerah dan merupakan unit kerja yang mengemban tugas untuk melaksanakan kegiatan reformasi birokrasi di lingkungan kerjanya sendiri maupun di jajaran pemerintah daerah pada umumnya.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Samarinda sebagai bagian dari tata kelola Pemerintahan Kota Samarinda memiliki wewenang dalam manajemen.

Komponen lain adalah perlunya mengubah budaya organisasi yang ada selama ini dari budaya organisasi yang tidak sesuai dan sejalan dengan visi, misi, dan tujuan reformasi itu sendiri menjadi budaya organisasi yang mendukung tujuan organisasi.

Dari struktur dan budaya organisasi yang baik diharapkan dapat terwujudnya perilaku kerja yang profesional di dalam memberikan pelayanan kepada publik sehingga terciptanya kinerja yang baik dan

memberikan kepuasan kepada masyarakat. Tidak ada lagi pelayanan yang berbelit-belit yang diberikan oleh aparaturnegara sehingga menciptakan efisiensi waktu. Tujuan pokok yang ingin diperoleh guna memberikan akses yang lebih luas kepada masyarakat untuk memperoleh layanan public secara transparan baik dari sisi waktu, biaya, persyaratan maupun prosedur yang harus ditempuh.

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yaitu memberi gambaran realita empirik di balik fenomena Refromasi Birokrasi secara mendalam, rinci, dan tuntas. Data yang di sajikan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder, yaitu data yang diperoleh langsung dari lapangan atau tempat penelitian dan dari dokumen- dokumen resmi, note, buku harian, buletin, majalah, jurnal, artikel, media cetak dan media elektronik seperti internet. Teknik analisa data penelitian ini menggunakan data kualitatif dengan terjun langsung kelapangan untuk wawancara, pengamatan, dan dokumentasi.

Badan Kepegawaian Kota Samarinda Sebelum Reformasi Birokrasi

Sebelum reformasi birokrasi Badan Kepegawaian Kota Samarinda berbentuk bagian yang berada dibawah Asisten Administrasi Pemerintah Kota Samarinda. Dengan statusnya sebagai Bagian maka ruang lingkup kerja, kewenangan untuk mengembangkan serta melakukan pembinaan pegawai masih terbatas sementara jumlah pegawai Pemerintah Kota Samarinda jumlahnya sangat besar bila ditangani oleh organisasi setingkat Bagian (eselon III).

Berdasarkan struktur diatas dapat dilihat bahwa untuk perencanaan dan pengembangan pegawai dilakukan oleh sub bagian dengan level eselon IV sementara perencanaan pegawai dilakukan untuk mengisi kebutuhan semua SKPD Pemerintah Kota Samarinda yang memerlukan analisis kebutuhan dengan spesifikasi pendidikan dibandingkan dengan beban kerja dan volume kerja yang ada.

Demikian pula halnya dengan pengembangan pegawai, dibawah kewenangan sub bagian maka peluang untuk melakukan analisis yang lebih lengkap dalam mengembangkan pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan dan kebutuhan pegawai pada umumnya menjadi terbatas dan kurang maksimal.

Mutasi pegawai dilakukan untuk tujuan pengembangan yang berbentuk promosi dan mutasi yang berbentuk hukuman terhadap pegawai. Untuk melakukan mutasi yang berhubungan dengan promosi memerlukan analisis kebutuhan pegawai dan kemampuan pegawai yang akan dipromosikan. Oleh sebab itu harus dilakukan oleh pejabat yang bisa menganalisis kebutuhan jabatan, kemampuan pegawai yang akan dipromosikan mengisi posisi tersebut serta pertimbangan persyaratan administrasi yang diperlukan.

Pembinaan pegawai dan pensiun juga menjadi tupoksi bagian kepegawaian sebelum reformasi yang dilaksanakan oleh sub bagian dengan level eselon IV. Perkembangan kepegawaian di jajaran Pemerintahan Kota Samarinda baik dari jumlah maupun dari aspek berkembangnya organisasi dan SKPD serta meningkatnya jumlah pensiunan setiap tahun menuntut penanganan yang lebih profesional sehingga pembinaan dapat meningkatkan kinerja pelayanan yang dilakukan oleh semua jajaran pemerintahan.

Badan Kepegawaian Kota Samarinda Sesudah Reformasi Birokrasi

Reformasi Birokrasi yang menjadi tuntutan setelah reformasi pemerintahan Republik Indonesia bertujuan untuk memperbaiki birokrasi pemerintahan dengan semua jajarannya agar dapat melaksanakan fungsi pelayanan public yang profesional, akuntabel dan transparan sehingga bisa memberikan kepuasan bagi masyarakat yang dilayani.

Reformasi Birokrasi dilakukan untuk meningkatkan pelayanan publik, terutama di era otonomi daerah saat ini sehingga memberikan kesempatan kepada daerah untuk berinovasi, berkreasi, dan menciptakan model terbaik demi pencapaian peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Salah satu wujud reformasi birokrasi di Pemerintahan Kota Samarinda adalah meningkatkan status Bagian Kepegawaian menjadi Badan Kepegawaian Daerah. Dengan meningkatnya status ini maka kewenangan dalam melaksanakan perencanaan pegawai, pengembangan, mutasi dan pembinaan yang selama ini dilaksanakan oleh bagian dilevel eselon III menjadi Badan dengan level eselon II. Hal ini dilakukan mengingat pegawai adalah unsur utama yang menentukan jalannya roda pemerintahan secara keseluruhan. Oleh sebab itu untuk memenuhi kebutuhan pegawai yang profesional harus diawali pada tahap perencanaan sampai pembinaannya.

Besarnya kewenangan yang diberikan kepada Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda mulai dari perencanaan pengadaan pegawai, pengembangan pegawai, hukum dan dokumentasi sampai pembinaan dan pensiun pegawai menggambarkan tekad Pemerintah Kota Samarinda untuk menyiapkan pegawai yang profesional dalam menjalankan roda pemerintahan dalam rangka pelayanan publik.

Kalau pada struktur bagian kepegawaian urusan perencanaan sampai pembinaan hanya dilakukan oleh pejabat eselon IV maka pada Badan Kepegawaian dilaksanakan oleh Eselon III dan membawahi beberapa eselon IV sehingga tupoksi dapat dilaksanakan secara optimal.

Budaya Kerja Sebelum dan Sesudah Reformasi Birokrasi

Guno (2006:13) menjelaskan budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku,

kepercayaan, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

Budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sangsi tegas, namun dari perilaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan (Nawawi, 2003:65).

Ndraha (2005:80) juga menjelaskan budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat.

Sedangkan menurut Osborn dan Plastrik (2002:252) menerangkan bahwa budaya kerja adalah seperangkat perilaku perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi.

Dalam konteks pembangunan budaya kerja di instansi pemerintah dalam Peraturan Presiden No.81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2015, budaya kerja dipahami sebagai *Culture set*. Secara sederhana budaya kerja diartikan sebagai cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap “kerja”. Budaya kerja merupakan suatu komitmen organisasi dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses bekerja, dan hasil kerja yang lebih baik.

Pencapaian peningkatan kualitas yang lebih baik tersebut, diharapkan bersumber dari setiap individu yang terkait dalam organisasi kerja itu sendiri. Budaya kerja berkaitan erat dengan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Perilaku ini merupakan cerminan dari sikap kerja yang didasari oleh nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki oleh setiap individu. Ketika individu-individu ini masuk ke dalam organisasi, maka akan terjadi penyesuaian nilai-nilai, norma-norma, sikap dan perilaku yang diinginkan oleh organisasi demi mencapai cita-cita atau tujuannya. Perubahan tersebut memakan waktu, komitmen, kedisiplinan dan upaya yang luar biasa.

Dengan demikian, berdasarkan pendapat-pendapat yang telah diuraikan, budaya kerja dapat disimpulkan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari di instansi pemerintahan.

Nilai-nilai Budaya Kerja.

Budaya kerja bisa bersifat positif yang merupakan budaya kerja yang baik yang membedakan kebiasaan pekerja diantor yang satu dengan kantor lainnya juga bisa bersifat negative yang bisa menjadi penghambat organisasi untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan key informan diperoleh gambaran budaya kerja di lingkungan Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda sebelum dan sesudah reformasi birokrasi adalah Reformasi Birokrasi akan berjalan sampai kurun waktu 20 tahun dan baru di mulai pada tahun 2013, jadi belum bisa diukur secara maksimal perubahan budaya kerja di lingkungan Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda, tetapi saya yakin di dalam tujuan Reformasi Birokrasi termasuk dengan ketentuan-ketentuan penilaian prestasi kerja, dengan peningkatan kinerja dan SDM semua berpengaruh terhadap budaya kerja pegawai, yang biasanya pegawai masuk kerja pada jam 9 setelah sarapan terlebih dahulu, sekarang setelah Reformasi Birokrasi kita bebaskan kepada beban kerja pegawai tidak bisa lagi seperti itu, pegawai harus masuk kerja pada jam setengah 8, jadi Reformasi Birokrasi merubah paradigma budaya kerja yang dulunya pegawai itu santai, pemalas dan minta dilayani dengan sendirinya berubah bergeser kepada budaya yang kompetitif, bagi yang tidak bisa mengikuti maka dia akan ketinggalan, paradigma inilah yang sudah mulai tertanam di pegawai, pegawai mulai kompetitif untuk menduduki sebuah jabatan, mereka harus berkompetisi. Untuk mengikuti tugas belajar atau peningkatan mutu sumber daya manusia lebih diperketat, untuk menaikkan pangkat juga harus berkompetisi, jadi otomatis kalau pegawai tersebut tidak belajar mereka akan ketinggalan, pelan pelan dan lambat laun akan bergeser kepada budaya berbasis kinerja.

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh informan yang lain menyatakan adanya perubahan budaya kerja di lingkungan Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda sebelum dan sesudah adanya Reformasi Birokrasi, budaya kerja pegawai yang sebelum adanya Reformasi Birokrasi kurang baik untuk tingkat kehadirannya menjadi lebih baik untuk tingkat kehadirannya, masuk kerja sesuai dengan jam masuk kerja yang berlaku dan pulang kerja sesuai dengan jam pulang yang berlaku, tidak ada lagi jam kosong di antara jam masuk kerja dan jam pulang kerja, pegawai bekerja sesuai dengan beban kerja dan tupoksi masing-masing.

Reformasi birokrasi telah membawa perubahan dalam banyak hal dilembaga pemerintahan dan diantara perubahan tersebut adalah perbaikan budaya kerja yang biasa dilakukan oleh pegawai sebelumnya

Perilaku Pegawai Sebelum dan Sesudah Reformasi Birokrasi

Ada beberapa definisi dan pengertian tentang perilaku kerja yang dapat kita kutip dari bab sebelumnya, yaitu:

1. Perilaku Kerja menurut Bond and Meyer (1987 : 40)
Perilaku kerja yaitu kemampuan kerja dan perilaku-perilaku dimana hal tersebut sangat penting di setiap pekerjaan dan situasi kerja.
2. Perilaku Kerja menurut Robbins (2002 : 35 dan 39)
Perilaku kerja yaitu dimana orang-orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam bekerja. (Robbins

menekankan pada sikap yang diambil oleh pekerja untuk menentukan apa yang akan mereka lakukan di lingkungan tempat kerja mereka).

3. Definisi yang lain menyebutkan bahwa perilaku kerja merupakan kemampuan kerja dan perilaku-perilaku dari para pekerja dimana mereka menunjukkan tindakan dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada di tempat mereka bekerja.

Keberhasilan di berbagai wilayah kehidupan ternyata ditentukan oleh perilaku manusia, terutama perilaku kerja. Sebagian orang menyebut perilaku kerja ini sebagai motivasi, kebiasaan (habit) dan budaya kerja. Oleh karena itu diupayakan untuk membentuk perilaku kerja yang konsisten dan positif.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut perilaku kerja suatu organisasi ditentukan oleh lingkungan kerja, konflik dan komunikasi dalam bekerja antara sesama pekerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan key informan diperoleh gambaran perilaku kerja di lingkungan Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda, karena baru di mulai pada tahun 2013, jadi belum bisa diukur secara maksimal perubahan perilaku kerja di lingkungan Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda, tetapi saya yakin di dalam tujuan Reformasi Birokrasi termasuk dengan ketentuan-ketentuan penilaian prestasi kerja, dengan peningkatan kinerja dan SDM semua berpengaruh terhadap perilaku kerja pegawai, Reformasi Birokrasi merubah paradigma perilaku kerja yang dulunya pegawai itu kurang berkomunikasi satu sama lain sekarang karena tidak ada jam kosong di kantor para pegawai jadi lebih sering berkomunikasi sehingga tercipta iklim lingkungan kerja yang sehat, para pegawai melaksanakan tugas sesuai dengan beban kerja dan tupoksi nya masing-masing.

Reformasi Birokrasi telah membuat perubahan di dalam banyak hal di lingkungan kerja Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda adalah perubahan perilaku kerja yang dilakukan oleh para pegawai menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka penulis menarik kesimpulan penelitian sebagai berikut :

1. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda secara struktur mengalami perubahan dari Bagian Kepegawaian Kota Samarinda menjadi Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda.
2. Implikasi dari Reformasi Birokrasi membawa perubahan pada budaya kerja di lingkungan Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda dari kebiasaan-kebiasaan lama yang kurang baik dan mendukung dalam pelaksanaan kinerja seperti disiplin waktu, disiplin kerja dan lainnya, menjadi lebih baik dan mendukung peningkatan kinerja.

3. Reformasi Birokrasi di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda membawa perubahan perilaku kerja terhadap pegawai di lingkungan tersebut yang dulu nya dalam melaksanakan tugasnya belum sungguh sekarang menjadi lebih maksimal dalam penggunaan waktu dan beban kerja yang diberikan.

Saran-saran

Berkaitan dengan kesimpulan tersebut di atas, berikut beberapa saran sebagai masukan bagi Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda:

1. Pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda hendaknya melakukan *monitoring* dan evaluasi terhadap para pegawainya dalam rangka melakukan kontrol atas perkembangan kinerja pegawai setelah diterapkannya Reformasi Birokrasi di lingkungan Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Samarinda.
2. Pemberian reward dalam bentuk penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi di dalam melaksanakan tugasnya.
3. Seiring dengan meningkatnya volume kerja dan tanggung jawab disarankan untuk meningkatkan mutu pendidikan dan keterampilan para pegawainya agar lebih professional dalam melaksanakan tugas dan memberikan pelayanan.

Daftar Pustaka

- Abdul Wahab, Solichin, 1997. *Evaluasi Kebijakan Publik*. Penerbit FIA UNIBRAW dan IKIP Malang.
- Block, Peter. 1999. *Stewardship – Sikap Melayani, Memilih Pelayanan Di Atas Kepentingan Pribadi*, Alih Bahasa Clara Suwondo. Interaksasa Batam Center.
- Guno, Tri dan Gering Supriyadi. (2006). *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah, Modul Materi Diklat Prajabatan Golongan I dan II*. Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.
- Lembaga Administrasi Negara. (2004). *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah, Modul Materi Diklat Prajabatan Golongan III*. Jakarta.
- Lembaga Administrasi Negara. (2009). *Etos Kerja PNS, Modul Pilot Project Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III*. Jakarta.
- Nawawi, Hadari. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kelima, Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Ndraha, Taliziduhu. (2005). *Teori Budaya Organisasi*. Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Osborne, David & Plastrik, Peter. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE. Jakarta.
- Siagian, Sondang P, (2002) *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Thoha, Miftah. (2003). *Birokrasi Politik di Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers.

Yuli, Sri. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Muhammadiyah Malang. Malang.

Peraturan Perundang-undangan:

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2015*

Peraturan Menteri Dalam Negeri No.24 Tahun 2006 *tentang Pedoman Pendirian Pelayanan Terpadu Satu Pintu*.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2008 *tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelayanan Perizinan Terpadu di Daerah*.